Case Report Template and Interview Guide for the Innovative Workplace Lessons Learned

Background Document for Lessons Learned
on the Innovative Workplace

Prepared by Ekos Research Inc.
For Evaluation and Data Development Branch
Strategic Policy
Human Resources Development Canada
May 1997

103-00649/

1. THE "DRIVERS"

(a) Firm Characteristics

- Workforce characteristics: sex, age, education/skill level, hierarchy.
- Size: number of employees, value of assets, sales.
- Industry: private/public, goods/service, what industry, under what jurisdiction.
- Prior performance: sales growth.
- Unionization: number in union or under collective agreement.
- Leadership: corporate/management philosophy/culture, risk-taking, know-how.
- Technology: per cent of employees using, R&D/sales ratio.
- Capital intensity: property, plant, equipment to employment ratio.
- Ownership: single or multi-establishment.

(b) Environment

- Market: growing and increasingly global competition, foreign orientation, changing consumer tastes.
- Technology: availability of, and accessibility to, new technologies.
- Business conditions: upturn or downturn in economy/industry.
- Demographic structure of labour force: sex, age, education.
- Information: availability of information on workplace innovation.
- Union attitudes: confrontational or cooperative.
- Regulatory/political factors: labour standards and taxes.
- Societal values: "corporate" versus "cooperative" traditions.

2. STRATEGIC CHOICES

- Competitiveness strategy: costs, quality, technology, or people.
- Technology: negotiation, design, implementation.
- Human resources: negotiation, design, and implementation, and skills-, compensation- or participation-based.

3. Innovation Process

- Whether designed and implemented top-down or bottom-up, i.e., in genuine consultation with union/employees or imposed unilaterally.
- Whether or not there is real management commitment and whether management motives are short- or long-term, cost-cutting or value-added.
- Whether introduced in isolation or with other innovations such as employee participation and training.
- Level of penetration and diffusion, i.e., made available to all employees, or just a select group (e.g., CEOs or only one branch within the organization).
- Whether or not there is built-in flexibility, i.e., the extent to which innovation is able to adapt to change.
- Timing of the implementation, i.e., with respect to the firm's lifecycle and the economy.

4. The Innovations

(a) General Description of Innovation

- Innovation history: innovative workplace arrangements in place prior to "event" in question.
- Primary purpose and objective: improve quality of life, improve communications, introduce technology, respond to competition, lower costs, raise productivity, raise skills, enhance value, etc..
- Cost: time spent in meetings and otherwise in planning, designing, implementing, monitoring, and sustaining the innovation.
- Involvement of workers and/or unions in design and implementation.
- Length of time of time in existence when studied.
- Scope: number of workers directly participating and directly and indirectly affected, by occupation and level, and what departments and/or aspects of production or service process involved.
- Existence of overall management approach: socio-technical systems (STS), total/continuous quality management (TQM), etc..

(b) Specific Types of Innovations

i) Changes in work organization

- Downsizing.
- Combining/integrating units.
- Decentralization.
- Centralization.
- Integrating suppliers with respect to relations and production/quality standards.
- Profit centres, mini-enterprise units.
- Reduced work rules, work simplification.
- Flattening hierarchies, delayering, reducing managerial/supervisory positions.
- Job re-design: enlargement/broad-banding (increased breadth), enrichment (depth).
- Job/position rotation.

Work teams/groups:

- autonomy: little (supervised), some ("coached"/self-directed), full (self-managed);
- domains: see under Participation, below; and
- mandatory or voluntary.

Continuous/total quality management (TQM):

- self-inspection;
- work simplification;
- monitor cost of quality;
- collaborate with suppliers on quality and production standards;
- just-in-time delivery;
- work cells;
- performance measurement; and
- statistical process control.

ii) Human resource management practices

Flexible work arrangements and non-standard employment:

- work-at-home;
- job sharing;
- flexible hours and compressed workweek;
- part-time work;
- short-term work; and
- contract work/out-sourcing.

Participation/involvement/empowerment:

- individual versus group;
- voluntary versus mandatory;
- domains: technology, work org., work flow, scheduling, training, strategy, QWL, etc.;
- input into decisions affecting: just group, several departments or entire firm;
- staff newsletter;
- suggestion box, feedback survey;
- "360 " employee appraisal;
- ombudsman, formal grievance system;
- information sharing: among/between workers, management, engineering, marketing;
- self-supervision; and
- quality circles, problem-solving groups, worker-management committees, quality of life.

Compensation:

- based on individual or group performance;
- nature of pay-performance link;
- profit sharing (based on organization-wide profits);
- gain-sharing, revenue-sharing, Scanlon Plan, Improshare, etc. (suborganizational);
- employee stock/share ownership/option plans (ESOP);
- pay-for-skill, pay-for-knowledge, skill-/competency-based pay;

- individual bonuses, monetary awards;
- non-monetary recognition: certificate;
- piecework;
- commissions;
- small-group incentive;
- salaried blue-collar workers (all salaried);
- flexible benefits;
- generous fringe benefits: e.g., health, pension, etc.; employer-paid or not; and
- generous leave provisions: work-family, education, etc..

Training and education:

- vision/mission statement;
- basic skills/literacy;
- "social"/"soft" skills: interpersonal, team building, problem solving, etc.;
- management/leadership skills;
- technical, job-specific;
- cross-training, multi-tasking/-skilling;
- computer skills; and
- quality principles, statistical process control, ISO 9000, etc..

Hiring/firing/promotion:

- merit promotion;
- job security: re-assignment within, no-layoff pledge;
- flexible firing rules; and
- recruiting from within.

iii) Industrial relations (in unionized settings only)

- Collective bargaining:
- strategic;
- concessions;
- mutual gains/win-win; and
- quality of work life.

Decision-making mechanisms:

- unilateral: decisions made by company without worker/union input;
- consultative/advisory: management consults union/workers but makes decisions;
- substantive/delegative: employees make major decisions; and
- representative: union represents workers in *joint* decisions

5. Outcomes

(a) Measured at the worker level

i) Impact on aspects of the firm:

- labour-management relations: grievances, problem-solving;
- inter-worker relations;
- information flow; and
- hierarchy: number of supervisory/management positions.

ii) Impact on aspects of the job:

- compensation: earnings and benefits;
- job quality, quality of working life, working conditions in general;
- variety; tasks per job;
- control/responsibility/discretion/autonomy (Barker 1993);
- job stability/security, layoffs, quits;
- skill requirements, need for training;
- training opportunities;
- job stress, speed-up, work intensification, work load;
- peer pressure;
- "satisfaction"; and
- accidents: frequency, severity.

iii) Impact on aspects of the individual:

- flexibility/portability with respect to job assignments;
- employability: internally and externally;
- absences;

- tardiness;
- skills and skill level;
- tasks per employee; hours worked;
- promotions;
- training;
- morale, confidence;
- productivity;
- commitment;
- participation/input in decision-making; power shared;
- information flow;
- work-family pressures; and
- opinion of management and the job.

(b) Measured at the firm level

i) Labour impact indicators:

- wage: levels (costs) and spread (incentive, social cohesion);
- employment levels;
- employment security; separations: quits and layoffs/firings;
- hires: from outside and from within organization;
- skill-level of workers;
- education-/skill- composition of workforce;
- autonomy, discretion, control;
- health and safety: absenteeism, illnesses, accidents/injuries, frequency/severity;
- employee commitment, morale, confidence;
- training: firm-sponsored or not; number, cost, type;
- working conditions in general, quality of working life;
- flexibility in moving workers into different positions;
- communications/social cohesion among staff;
- hierarchy: pyramid or flattened/compressed, number of management positions;
- number of job classifications;
- information flow among workers and departments; between workers and management; and
- labour-management relations: strikes, grievances, trust, communications.

ii) Efficiency impact indicators:

- productivity: widgets or requests filled per employee;
- unit costs, cost savings;
- re-do rates;
- service: quality, turnaround/delivery/cycle time;
- product quality: defects, rejection rates, returns;
- customer satisfaction/complaints, interaction with customers;
- technology successfully implemented;
- inventories;
- scrappage/usage rates; and
- flexibility: number of job rules.

iii) Financial impact indicators:

- output;
- sales/revenue;
- market share;
- profits;
- Tobin's *q*: ratio of market value of stock to value of property, plant, equipment;
- cash-flow to capital ratio; and
- relative price of products.

iv) Other (longer-run):

- community links;
- employing "the under-represented" and "the socially assisted";
- longevity of practice;
- diffusion of practice within firm;
- survival of firm; and
- organizational effectiveness.

(c) Union

- Labour-management relations.
- Union survival.

- Greater/lesser role for union, popularity of union.

(d) Community/society (long-run)

- Living standards.
- Welfare and jobless rate.
- Crime.
- Health.
- Individual and societal well-being; harmony.

(e) Outcome issues

- Direction of causality: some "outcomes" may in fact be antecedents.
- Lag between innovation and ultimate impact and differences between short- and long-run effects.
- Whether or not social and community-level impacts considered.
- Qualitative nature of performance measures.
- Generalizability of case-study findings.
- Consideration of factors contributing to outcomes (see next section).
- Subjectivity and degree of success and failure.

6. Factors Affecting Outcomes

(a) Pre-conditions

- Corporate and management philosophy and business strategy: the role of human resources.
- Whether or not good communications within organization and between labour and management.
- Characteristics of organization: size, industry, unionization, prior performance, competitive environment, technology, financing/marketing functions, workforce composition, existing workplace "innovativeness".

(b) Timing

- Whether implemented into a greenfield or existing site, i.e., organization's stage of development: start-up or mature.
- Whether or not accompanied by other major changes such as change in ownership, downsizing or technological innovation.
- The economic cycle: downturn or upturn.

(c) Design and implementation

- The degree of "fit:" the extent to which workplace innovation matches corporate philosophy/strategy with regard to competitiveness and human resources, and workers to the technology.
- Original intention, objectives, rationale: to ease technology implementation, cut costs, enhance flexibility, or raise productivity/value.
- Degree of commitment from management: long-run or short-run, whether middle/line managers' under-cutting concerns have been looked after.
- Participation of employees/union with respect to design and implementation: consultative or real input, top-down or bottom-up, whether or not employees' buy-in ensured and concerns over co-option and speed-up looked after.
- Communication about the change: whether or not information provided about innovation and its repercussions and successes, before, initially and regularly after implementation.
- Accessibility/penetration within the firm: widespread or exclusive, all employees or just managers, narrow versus wide: many units or just one (piece-meal or not).
- Voluntary or mandatory participation in innovation.
- Whether practices implemented piecemeal or systematically, in isolation or with other practices, exploiting synergies (e.g., gainsharing and training combined with employee participation).
- Whether or not flexibility built into innovation to accommodate unexpected events, or changes made along the way to adapt innovation to changes in circumstances.
- Whether or not benchmarks/measurable outcomes/targets developed and "reasonable," and whether or not monitored and evaluated regularly after implementation.
- Innovation-specific design concerns: e.g., amount of autonomy granted work teams in various human-resource and production areas, or whether or not there are transparent and immediate links between performance and pay in variable pay schemes.

Modèle de rapport de cas et guide d'entrevue sur les enseignements tirés de l'innovation en milieu de travail

Document de référence sur les
enseignements tirés de l'innovation en milieu de travail

Préparé par Ekos Research Inc.
Pour la Direction générale de l'évaluation et de l'exploitation de données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
Mai 1997

1. Facteurs de base

a) Caractéristiques de l'entreprise

- Caractéristiques des effectifs : sexe, âge, niveau de scolarité/compétence, hiérarchie.
- Taille : nombre de travailleurs, valeur de l'actif, chiffre d'affaires.
- Activité : secteur privé/public, biens/services, branche; en vertu de quelle autorité.
- Résultats antérieurs : accroissement des ventes.
- Syndicalisation : nombre de travailleurs syndiqués ou visés par une convention collective.
- Leadership : principes/culture de la direction/l'entreprise, propension à prendre des risques, savoir-faire.
- Technologie : proportion de travailleurs utilisant des moyens technologiques, ratio «R-D/chiffre d'affaires».
- Intensité de capital : biens, installations, ratio «matériel/effectifs».
- Propriété : établissement unique ou établissements multiples.

b) Environnement

- Marché : mondialisation croissante de la concurrence, activité tournée vers l'étranger, évolution des goûts des consommateurs.
- Technologie : accès aux nouvelles technologies.
- Conditions commerciales : reprise ou ralentissement de l'économie ou du secteur.
- Structure démographique de la population active : sexe, âge, scolarité.
- Information : renseignements disponibles sur l'innovation en milieu de travail.
- Attitude syndicale : antagonisme ou coopération.
- Aspects législatifs/politiques : normes du travail, taxes et impôts.
- Valeurs de la société : traditions corporatives vs coopératives.

2. Choix stratégiques

- Stratégie de compétitivité : coûts, qualité, technologie, ressources humaines.
- Technologie : négociation, conception, mise en œuvre.
- Ressources humaines : négociation, conception et mise en œuvre, accent mis sur les compétences, la rémunération ou la participation.

3. Processus d'innovation

- Conception et mise en œuvre descendante ou ascendante : imposition unilatérale ou consultation réelle des syndicats/travailleurs.
- Engagement réel de la direction ou direction inspirée par des motifs à court ou à long terme ou par un souci de réduction des coûts ou d'augmentation de la valeur ajoutée.
- Innovation adoptée de façon isolée ou parallèlement à des mesures de participation et de formation des travailleurs.
- Niveau de pénétration et de diffusion : innovations mises à la disposition de tous les travailleurs ou réservées à un groupe privilégié (les directeurs généraux ou un seul service d'une entreprise, p. ex.).
- Flexibilité intrinsèque des innovations : faculté d'adaptation au changement des innovations.
- Moment de mise en œuvre : par rapport au cycle de vie de l'entreprise et à l'économie.

4. Innovations

a) Description générale des innovations

- Contexte : activités d'innovation en milieu de travail antérieures.
- But et objectif premiers : améliorer la qualité de la vie, améliorer les communications, adopter une technologie, réagir à la concurrence, réduire les coûts, augmenter la productivité, accroître les compétences, accroître la valeur, etc.
- Coûts : temps consacré aux réunions et effort de planification, de conception, de mise en œuvre, de contrôle et de continuité de l'innovation.
- Association des travailleurs/syndicats à la conception et à la mise en œuvre.
- Période d'existence au moment de l'étude.
- Portée : nombre de travailleurs directement associés ou directement et indirectement touchés, par profession et niveau, et services ou aspects de la production ou de la prestation de services touchés.
- Approche générale de la direction : systèmes socio-techniques, gestion de la qualité totale, amélioration continue de la qualité, etc.

b) Types d'innovations

i) Organisation du travail

- Réduction des effectifs.
- Fusion/intégration d'unités.
- Décentralisation.
- Centralisation.
- Intégration de fournisseurs (relations et normes de production/qualité).
- Centres de profit, unités de mini-entreprise.
- Allégement des règles de travail, simplification du travail.
- Élimination de niveaux hiérarchiques, déstratification, suppression de postes de gestion/supervision.
- Reconception de postes : extension des tâches et enrichissement des tâches.
- Rotation des tâches/postes.

Groupes/équipes de travail :

- autonomie : faible (supervision), partielle (encadrement/auto-direction), complète (autogestion);
- domaines (cf. Participation ci-dessous);
- obligatoires ou volontaires.

Gestion de la qualité totale/amélioration continue de la qualité :

- autocontrôle;
- simplification du travail;
- contrôle du coût de la qualité;
- collaboration avec les fournisseurs relativement aux normes de qualité et de production;
- livraison juste-à-temps;
- cellules de travail;
- mesure du rendement;
- contrôle statistique du processus.

ii) Pratiques de gestion des ressources humaines

Régime de travail souple et emploi non conventionnel :

- télétravail/travail à la maison;
- partage d'emploi;
- horaire variable et semaine de travail comprimée;
- travail à temps partiel;
- emploi à court terme;
- travail à contrat/approvisionnement à l'extérieur.

Participation/engagement/autonomie :

- individu vs groupe;
- volontaire vs obligatoire;
- domaines : technologie, organisation du travail, déroulement du travail, ordonnancement, formation, stratégie, qualité de la vie au travail, etc.;
- participation aux décisions touchant le groupe seulement, plusieurs services ou toute l'entreprise;
- Bulletin du personnel;
- boîte à suggestions, enquête d'opinions;
- évaluation intégrale de l'effectif;
- ombudsman, système officiel de règlement des griefs;
- partage de renseignements entre les travailleurs, la direction, les services techniques, le service de commercialisation;
- autocontrôle;
- cercles de qualité, groupes de solution de problèmes, comités patronaux-syndicaux, qualité de la vie.

Rémunération :

- fondée sur le rendement du travailleur ou du groupe;
- nature du lien entre la rémunération et le rendement;
- participation aux bénéfices (en fonction des bénéfices totaux de l'entreprise);
- participation aux gains, participation aux recettes, plan Scanlon, Improshare, etc. (niveau sous-organisationnel);
- régimes d'actionnariat/d'options d'achat d'actions;

- primes à l'acquisition de compétences/connaissances, rémunération fondée sur les compétences;
- primes individuelles, récompenses monétaires;
- reconnaissance non monétaire : certificat;
- travail à la pièce;
- commissions;
- incitatifs de petit groupe;
- travailleurs manuels salariés (ensemble des salariés);
- avantages adaptés aux besoins des employés;
- avantages sociaux généreux (santé, régime de retraite, etc.) payés ou non par l'employeur;
- dispositions généreuses en matière de congé (travail-famille, éducation, etc.).

Formation et éducation :

- énoncé de perspectives/mission;
- compétences de base/alphabétisation;
- compétences sociales/non techniques : relations interpersonnelles, esprit d'équipe, solution de problèmes, etc.;
- compétences en matière de gestion/leadership;
- compétences techniques/propres au poste;
- formation par rotation de postes, formation polyvalente;
- compétences en informatique;
- principes de la qualité, contrôle statistique du processus, ISO 9000, etc.

Recrutement/renvoi/promotion :

- promotion au mérite;
- sécurité d'emploi : réaffectation dans l'entreprise, garantie de non-licenciement;
- règles de renvoi souples;
- recrutement interne.

iii) Relations industrielles (milieu syndiqué seulement)

Négociation collective :

- stratégie;
- concessions;
- gains mutuels/bénéfiques à tous;
- qualité de la vie au travail.

Mécanismes de prise de décisions :

- unilatéralité : les décisions sont prises par l'entreprise sans consultation des travailleurs/syndicats;
- consultation : la direction consulte les syndicats/travailleurs, mais prend elle-même les décisions;
- délégation : les travailleurs prennent d'importantes décisions;
- représentation : le syndicat représente les travailleurs dans les décisions *conjointes*.

5. Résultats

a) Mesurés au niveau du travailleur

i) Effet sur l'entreprise :

- relations patronales-syndicales : griefs, solution de problèmes;
- relations entre les travailleurs;
- circulation de l'information;
- hiérarchie : nombre de postes de supervision/gestion.

ii) Effet sur l'emploi :

- rémunération : gains et avantages sociaux;
- qualité de l'emploi, qualité de la vie au travail, conditions de travail en général;
- diversité; tâches par emploi;
- contrôle/responsabilité/liberté/autonomie (Barker 1993);

- stabilité/sécurité d'emploi, mises à pied, démissions;
- compétences requises, formation requise;
- possibilités de formation;
- stress professionnel, accélération/intensification du travail, charge de travail;
- pression des pairs;
- degré de satisfaction;
- accidents : fréquence, gravité.

iii) Effet sur l'individu :

- flexibilité/tranférabilité (attribution des tâches);
- employabilité à l'intérieur et à l'extérieur;
- absences;
- imponctualité;
- compétences et niveau des compétences;
- tâches par travailleur; heures travaillées;
- promotions;
- formation;
- moral, confiance;
- productivité;
- engagement;
- participation aux décisions; partage des pouvoirs;
- circulation de l'information;
- pressions travail-famille;
- opinion au sujet de la direction et de l'emploi.

b) Mesurés au niveau de l'entreprise :

i) Indicateurs d'effet sur les travailleurs :

- rémunération : niveaux (coûts) et portée (mesures incitatives, cohésion de l'effectif);
- niveaux d'emploi;
- sécurité d'emploi ; départs : démissions et licenciements/congédiements;
- recrutement : à l'extérieur et à l'intérieur;
- niveau de compétence des travailleurs;
- composition de l'effectif en fonction de la scolarité et des compétences;
- autonomie, liberté, contrôle;

- santé et sécurité : absentéisme, maladies, accidents/blessures, fréquence/gravité;
- engagement, moral, confiance des travailleurs;
- formation : offerte par l'entreprise ou non; nombre, coût, type;
- conditions de travail en général : qualité de la vie au travail;
- flexibilité d'affectation des travailleurs à différents postes;
- communications entre les travailleurs/cohésion de l'effectif;
- hiérarchie : structure pyramidale ou déstratifiée/comprimée, nombre de postes de gestion;
- nombre de classes d'emploi;
- circulation de l'information entre les travailleurs et les services; entre les travailleurs et la direction;
- relations de travail : grèves, griefs, confiance, communications.

ii) Indicateurs d'effet sur l'efficience :

- productivité : nombre de demandes remplies par travailleur;
- coûts unitaires, économies de coûts;
- taux de remise en fabrication;
- service : qualité, délai d'exécution/livraison/temps de cycle;
- qualité des produits : défectuosités, taux de rejet, retours;
- satisfaction/plaintes des clients, rapports avec les clients;
- technologie mise en œuvre avec succès;
- stocks;
- taux de remplacement/utilisation;
- flexibilité : nombre de règles d'emploi.

iii) Indicateurs d'effet financier :

- production;
- ventes/recettes;
- part du marché;
- profits;
- quotient de Tobin : ratio «valeur marchande des actions/valeur des biens, des installations et du matériel»;
- ratio «mouvements de trésorerie/capital»;

- prix relatif des produits.

iv) Indicateurs à plus long terme :

- liens avec la communauté;
- emploi de personnes «sous-représentées» et d'«assistés sociaux»;
- longévité des pratiques;
- diffusion des pratiques dans l'entreprise;
- survie de l'entreprise;
- efficacité organisationnelle.

c) Syndicat

- Relations de travail.
- Survie du syndicat.
- Rôle accru/réduit du syndicat, popularité du syndicat.

d) Communauté/société (long terme)

- Conditions de vie.
- Bien-être et taux de chômage.
- Criminalité.
- Santé.
- Bien-être individuel et social; harmonie.

e) Évaluation des résultats

- Sens de causalité : certains «résultats» peuvent en fait être des causes.
- Décalage entre l'innovation et ses effets ultimes et différences entre les effets à court terme et à long terme.
- Effets sociaux et communautaires.
- Nature qualitative des mesures de rendement.
- Possibilité de généraliser les résultats de l'étude de cas.
- Examen des facteurs ayant une incidence sur les résultats (cf. section suivante).
- Subjectivité et degré de réussite/échec.

6. Facteurs ayant une incidence sur les résultats

a) Conditions préalables

- Principes et stratégie de l'entreprise et de la direction : rôle des ressources humaines.
- Qualité des communications au sein de l'entreprise et entre les travailleurs et la direction.
- Caractéristiques de l'entreprise : taille, branche d'activité, syndicalisation, résultats antérieurs, environnement concurrentiel, technologie, finances et marketing, composition de l'effectif, innovation antérieure en milieu de travail.

b) Choix du moment

- Innovation appliquée à de nouvelles installations ou à des installations existantes (c.-à-d. stade de développement de l'entreprise : nouvelle entreprise ou entreprise mature).
- Innovation accompagnée ou non d'autres changements importants (changement de propriété, réduction des effectifs, innovation technologique, etc.).
- Cycle économique : ralentissement ou reprise.

c) Conception et mise en œuvre

- Degré d'adaptation : mesure dans laquelle l'innovation en milieu de travail cadre avec les principes et la stratégie de l'entreprise en matière de compétitivité et de ressources humaines, et rapports entre les travailleurs et la technologie.
- Intentions, raisons, objectifs premiers : faciliter l'application de la technologie, réduire les coûts, accroître la flexibilité ou accroître la productivité/valeur.
- Degré d'engagement de la direction : engagement à long terme ou à court terme, craintes de compression de cadres intermédiaires/axiaux prises en compte.
- Participation de l'effectif/syndicat à la conception et à la mise en œuvre : consultation ou participation réelle, approche descendante ou ascendante, appui des travailleurs obtenu et craintes des travailleurs intéressant la cooptation et l'accélération du travail prises en compte.
- Information sur les changements : diffusion ou non de renseignements sur l'innovation et ses conséquences avant la mise en œuvre, au début et régulièrement après.

- Accessibilité et pénétration dans l'entreprise : généralisée ou restreinte, ensemble de l'effectif ou cadres seulement, champ d'application : nombreuses unités ou une seule (par étapes ou non).
- Participation volontaire ou obligatoire à l'innovation.
- Adoption des mesures par étapes ou systématiquement, de façon isolée ou en même temps que d'autres, exploitation de synergies (intéressement aux bénéfices et formation associés à la participation des employés, p. ex.).
- Innovation présentant ou non un caractère souple et pouvant s'adapter à des imprévus, ou changements apportés en cours de route pour adapter l'innovation aux circonstances.
- Définition de repères/objectifs/résultats mesurables et «raisonnables», puis contrôle et évaluation réguliers des indicateurs après la mise en œuvre.
- Questions intéressant la conception des innovations : degré d'autonomie laissée aux équipes de travail dans divers domaines des ressources humaines et de la production, existence de liens clairs et immédiats entre le rendement et la rémunération de divers régimes de rémunération variable, p. ex.